

GERENCIAMENTO DE PROJETOS: MIGRAÇÃO DE PLATAFORMA EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA SITUADA EM JOÃO PESSOA/PB

Mirley Rebouças Coelho Silva¹, Joyce Abreu Maia²

Resumo: Com a crescente evolução, as formas de trabalho passam por grandes alterações e as empresas precisam atualizar seus métodos para acompanhar as mudanças no mundo dos negócios. Sendo assim, o gerenciamento de projetos está sendo cada vez mais inserido nas empresas com o propósito de fortalecer as organizações e seus processos. Diante disso, o presente trabalho teve por objetivo aplicar ferramentas e técnicas de gestão de projetos para auxiliar no processo de migração de plataforma em uma empresa de tecnologia. O estudo apresenta a execução das seguintes ferramentas: gráfico de *Gantt*, onde foi desenhado de acordo com as atividades mapeadas; o método dos “5 Porquês”, levantando as causas dos problemas e estabelecendo um plano de ação; e a Matriz de Priorização, onde foram elencados os pontos mais importantes durante o processo. De acordo com essas ferramentas, foi possível realizar o processo de migração com um maior planejamento do tempo de execução das atividades e gerenciando os riscos pertinentes ao projeto.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos. Migração. Ferramentas.

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização, projetos são elaborados pelas organizações com o intuito de adotar transformações e aperfeiçoar suas técnicas. Em sua maioria, eram relacionados a construção civil, como por exemplo: as Pirâmides do Egito, A Muralha da China, o Coliseu e o Parthenon. Essas grandes obras traçavam planos semelhantes aos que trabalhamos hoje, estabelecendo objetivos comuns, prazos e métodos para alcançá-los (VALLE, 2015).

Com o passar do tempo e com o crescimento da competitividade entre as organizações, surgiu a necessidade de otimizar processos e custos, garantindo a melhor entrega possível às partes interessadas. Sendo assim, com a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos do projeto e alcançar o resultado desejado, dentro do prazo e do orçamento, a área de gerenciamento de projetos ganhou mais importância, como uma ferramenta capaz de auxiliar no desenvolvimento e execução dos projetos nas empresas (MEDEIROS, 2022).

Segundo Vargas (2009), as organizações sofrem pressão diante do contexto de mudança, onde aqueles que forem mais frenéticos e capacitados irão conseguir resultados superiores, principalmente quando relacionados a área da tecnologia. Ou seja, é necessário fazer mais que os concorrentes, gastando menos recursos e garantindo cada vez mais qualidade.

De acordo com Candido *et al.* (2012), para que seja executada de maneira eficaz, a estrutura de gerenciamento de projetos precisa ser formalizada dentro da organização, em que se caracteriza como “escritório de gerência de projetos” (*Project management office* – PMO). O PMO geralmente segue um processo que envolve planejamento e organização, tarefas de gerenciamento, orçamento, controle de custos e outros fatores, com o objetivo de garantir que o projeto seja concluído no prazo e dentro do orçamento. Em termos gerais, este precisa certificar que o resultado do projeto está trazendo valor para a empresa, seja criando um novo serviço para clientes ou modificando um serviço antigo para que ele fique mais adequado às necessidades do cliente.

As organizações estão sempre buscando a estrutura apropriada de gerenciamento de projetos alinhado à sua estratégia, no entanto, a definição da estrutura, bem como suas especificidades e processos de implantação estão relacionados ao tipo de organização e estratégia da empresa, visando sempre aumentar os benefícios que podem ser proporcionados por ele (PATAH; CARVALHO, 2009).

¹ Estudante de Graduação, Bacharelado em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia e Ciências Ambientais – DECAM / UFERSA. E-mail: mirleycoelho_@hotmail.com

² Orientadora, Departamento de Engenharia e Ciências Ambientais – DECAM / UFERSA. E-mail: joyce@ufersa.edu.br

A empresa analisada pertence ao ramo da tecnologia, oferecendo as mais modernas soluções em meios de pagamento para fortalecer o mercado varejista brasileiro. Dentro desse contexto, o trabalho evidencia a seguinte problemática: **Como as ferramentas e técnicas de gestão de projetos podem auxiliar no processo de migração de plataforma em uma empresa de tecnologia?**

Portanto, este artigo trata-se de um estudo de caso descritivo, com o objetivo de estabelecer uma relação entre a estrutura de gerenciamento de projetos de uma organização e sua estratégia no projeto de migração de plataforma em uma empresa de tecnologia situada em João Pessoa/PB. Será utilizadas técnicas e ferramentas de gestão de projetos para auxiliar no processo, que são: o Gráfico de *Gantt*, Método dos “5 Porquês” e Matriz de Priorização (Matriz de GUT).

Este trabalho estrutura-se na forma que segue: Na seção inicial apresenta-se a introdução, com a contextualização, a justificativa, a pergunta de pesquisa e os objetivos; na seção seguinte, exibe-se o referencial teórico, com as contribuições da literatura a respeito dos Cartões de Crédito *Private Label*, Gestão de Projetos e suas ferramentas. Na terceira seção, mostra-se a metodologia do estudo, com a classificação da pesquisa e o método proposto. Na quarta seção são mostrados os resultados da pesquisa. Por fim, são mostradas as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão abordados os temas relativos à Cartões de Crédito *Private Label*, Gestão de Projetos e suas ferramentas, na qual servirão de embasamento teórico para a pesquisa desenvolvida.

2.1 Cartões de Crédito *Private Label*

O surgimento das processadoras de cartões de crédito se deu com o objetivo de estimular o varejo a produzir seus próprios cartões, estas exercem funções relacionadas a gestão completa de um cartão, operando juntamente aos bancos e empresas concedendo serviços administrativos, processamento de cartões e despacho de faturas, como também suporte ao cliente (LOREY, 2008).

Com o propósito de fomentar o mercado brasileiro e promover exclusividade aos clientes, além de aumentar a margem de lucro e faturamento, os grandes varejistas criam produtos de marca própria, conhecidos como cartões *Private Label* ou cartões de loja. Este é um meio de pagamento que possibilita ao cliente a aquisição de produtos dentro do estabelecimento, através de uma linha de crédito pré-aprovada fornecida pela própria rede privada (ALVES; MENEZES, 2007).

De acordo com Nunes (2018), o cartão *Private Label* desempenha um papel fundamental para fortalecer a relação entre o varejista e o cliente, que é quem fornece a identidade ao cartão e quem o utiliza, respectivamente. Dessa forma, o lojista potencializa sua imagem tendo uma marca própria no cartão, conquista a preferência do consumidor e, como consequência, aumenta o número de vendas. Percebe-se então, que além de ser um produto que fornece crédito, também proporciona o relacionamento.

Segundo Siqueira (2010), para o processo de aquisição de clientes é necessário o envolvimento de algumas empresas, em sua maioria são prestadoras de serviços que desempenham um papel indispensável nessa jornada, que são:

- Administradora de cartões: é a entidade que se responsabiliza pela administração do cartão e, pode ser tanto o varejista como uma instituição financeira.
- Adquirente: responsáveis pelo roteamento das transações até as administradoras de cartões.
- Correios: postagem e entrega das cartas, cartões, cobranças e faturas.
- Embossadora de cartões: encarregado de confeccionar os cartões plástico, geralmente produzidos em PVC com tarja magnética ou com *chip* que memorizam dados.
- Bureau de crédito: responsável por fornecer informações referentes aos créditos adquiridos no mercado pelo cliente, tais como adimplência e inadimplência.
- Processadora: empresa responsável pela plataforma de tecnologia e negócios, podendo ser terceirizado ou processado internamente pelo próprio empreendimento.

- Centrais de atendimento e centrais de cobrança: as centrais de atendimento ativas referem-se àquelas em que a empresa procura o cliente para oferecer produtos, e as receptivas são aquelas em que o contato é feito pelo próprio cliente.
- Coletorias: intuições que desempenham ações de cobrança quando o período de atraso do cliente excede o limite.

No entanto, os cartões *Private Label* fornecem além do crédito, mais segurança e praticidade aos portadores, ligado a uma série de promoções e condição de pagamento personalizada. Dessa forma, beneficiam principalmente os clientes de baixa renda, aumentando seu poder de consumo com o crédito concedido e estimulando o interesse do público com as vantagens do cartão (SIQUEIRA, 2010).

2.2 Gestão de Projetos

Segundo o Project Management Institute (PMI) (2013), projeto é um empenho temporário para originar um produto, serviço ou resultado único, e a natureza dos projetos aponta que eles têm início e fim definidos. O gerenciamento de projetos é a aplicação das competências, conhecimento, técnicas e ferramentas nas atribuições do projeto para atingir no resultado esperado. São divididos em cinco grupos de processos, que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. As condições e particularidades do projeto podem interferir nas limitações em que os gerenciadores do projeto precisam centralizar.

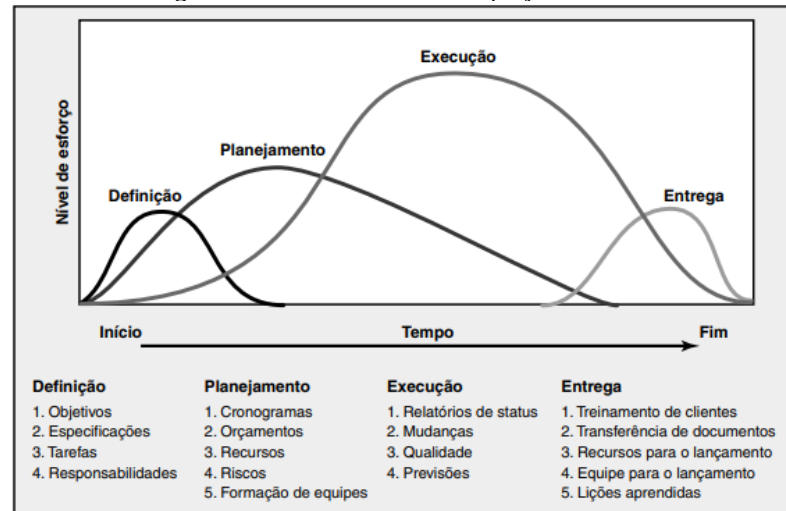
Gray e Larson (2009) afirmam que as organizações têm algo em comum ao desenvolver um projeto, que é a entrega das necessidades e satisfação do cliente. Embora tenham essa semelhança, as particularidades na condução do projeto diferenciam os esforços das outras organizações. Suas principais características, são:

- Metas e objetivo bem definidos;
- Prazo estabelecido, com data de início e fim;
- Empenho de vários departamentos e profissionais, ou seja, esforços combinados;
- Estruturar algo novo e possuir alguns elementos únicos;
- Tempo, custos e requerimentos de atuação característicos, ou seja, são avaliados de acordo com a realização do projeto. Esta evidencia uma das primeiras funções do gerenciamento de projetos, que é o equilíbrio entre as medidas referentes ao tempo, custo e desempenho que afinal, tende a satisfazer o cliente.

O gestor de projetos é o responsável por gerenciar e controlar as mudanças no projeto, com habilidades e formas de desenvolver a capacidade que são indispensáveis para se obter o sucesso esperado. A equipe do projeto são os executores, com características eficazes para construção e valorização da diversidade do grupo, comportamentos éticos, resoluções de problemas como *brainstorming*, fontes de conflito e abordagens para lidar com conflitos fazem parte das particularidades da equipe, com o intuito de desenvolver uma gestão cada vez mais eficaz (GIDO *et al.*, 2019).

De acordo com Gray e Larson (2009), outra maneira de apresentar a especificidade do trabalho em projeto é expondo seu ciclo de vida, apesar de limitado e existirem mudanças previsíveis, dependendo do esforço e foco durante o processo. Como ilustrado na Figura 1, o ciclo de vida de um projeto é composto por quase fases: definição, planejamento, execução e entrega.

Figura 1 – Ciclo de vida de um projeto



Fonte: Gray e Larson (2009)

Conforme apresentado na Figura 1, após a aprovação do projeto no final da definição, os esforços inicialmente são lentos, chegam a atingir um pico e, a partir de então, vão declinando até a entrega final do projeto ao cliente. Ainda de acordo com Gray e Larson (2009) é possível especificar o ciclo de vida de um projeto da seguinte forma:

- **Definição:** Fase em que os objetivos são definidos, as equipes são formadas, as responsabilidades mais importantes são destinadas, ou seja, é o momento em que as especificações do projeto são estabelecidas.
- **Planejamento:** Período em que será determinando o que o projeto provocará, quando será programado, a quem irá beneficiar, o grau de qualidade a ser mantido e o orçamento para o projeto, então, é o momento em que o nível de esforço aumenta e os planos são avançados.
- **Execução:** Momento em que o item é produzido e requer a maior parte de todo o projeto, onde exige um esforço físico e mental. Neste, serão utilizados medidas de tempo, custos e critérios para o controle.
- **Entrega:** Envolve duas atividades - a entrega final do projeto, onde está incluso o treinamento de clientes e a passagem dos documentos; e a redistribuição dos recursos, em que é retornado os equipamentos para os demais projetos e são atribuídas novas funções para a equipe.

Dessa forma, o Project Management Institute (PMI) (2004) afirma que a finalização de uma fase não autoriza o início da próxima, sendo realizado primeiro uma vistoria de final de fase com as metas nítidas e com a aprovação para encerrar uma fase e iniciar a próxima. Assim, o ciclo de vida do projeto passa por várias etapas até chegar à entrega final, podendo haver um projeto extra para melhorias no desempenho.

2.3 Ferramentas para Gestão de Projetos

Estar atuando diretamente como gerente de um projeto é uma tarefa árdua, em que significa dar suporte, alcançar os objetivos e conservar a motivação dos membros, como também acompanhar, interagir e manter a conexão entre a equipe e o cliente. É a função que precisa ser ágil nas soluções das adversidades que podem surgir e, como auxílio, os gestores utilizam as Ferramentas e Técnicas de gestão de projetos que podem contribuir diariamente no trabalho do profissional (DAYCHOUM, 2007).

A seguir, apresentam-se as ferramentas utilizadas, que são:

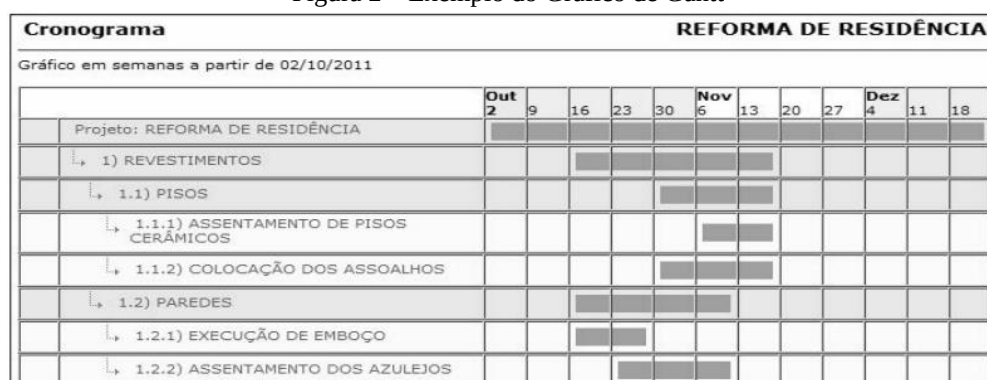
2.3.1 Gráfico de Gantt

De acordo com Soares (2008), Henry Gantt era conhecido como o pai de técnicas de planejamento e controle, este analisava minuciosamente a sequência das atividades no trabalho e, com isso, construía gráficos com barra de tarefas e marcos, em que representavam a ordem e período das atividades de um projeto, considerando-se uma ferramenta essencial para reproduzir cronogramas.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) o Gráfico de Gantt é frequentemente utilizado pelo gerenciadores de projetos, visto que é possível acompanhar a evolução e representar através da barra no gráfico o tempo de início e fim de cada atividade, podendo ser alterado de acordo com o andamento do projeto. Assim, é possível ter uma visão geral com uma única ferramenta.

Medeiros (2022) afirma que o Gráfico de Gantt contribui para considerar os prazos e o nível de criticidade do projeto, servindo como uma ferramenta de controle ilustrativa. Através do diagrama verifica-se cada etapa do projeto a ser desenvolvida, as tarefas, previsão de quando irá iniciar e terminar, bem como a entrega final, tornando mais fácil a compreensão dos *stakeholders*, que são as partes interessadas no trabalho.

Figura 2 – Exemplo do Gráfico de Gantt



Fonte: Daychoum (2012)

Através da Figura 2, observa-se um exemplo do Gráfico de Gantt utilizado para demonstrar de forma visual o andamento do projeto. Conforme Copatto e Souza (2003), esta é uma das ferramentas que permite a melhor visibilidade no desenvolvimento de um projeto, relacionando a barra no gráfico com as atividades a serem realizadas.

2.3.2 Método dos “5 Porquês”

De acordo com Ohno (1997), o método dos “5 Porquês” tem a finalidade de identificar a causa raiz de um problema através de cinco questionamentos seguidos para encontrar o porquê da ocorrência. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) este método se inicia com a identificação do problema e em seguida o questionamento da sua ocorrência, após a quinta pergunta é possível alcançar a causa raiz do problema e propor um plano de ação.

Weiss (2011) ressalta que, apesar de ser denominado “5 Porquês”, é viável utilizar o método com menos ou mais questionamentos, ou seja, “três ou seis porquês” por exemplo, conforme a necessidade e alcance o objetivo final, encontrar a causa raiz do problema. Segundo o autor, existem 5 passos que devem ser utilizados para a aplicação do método, que são:

1. Inicie com um problema;
2. Questione por quê a resposta anterior é verdadeira;
3. Conforme a resposta da questão anterior afirmando ser verdadeira, questione novamente;
4. Permaneca questionando o por quê até que não se tenha mais respostas;
5. Ao finalizar as respostas, entende-se que a causa raiz foi encontrada.

Werkema (1995) afirma que, inicialmente é necessário a avaliação de um indivíduo ou um grupo de pessoas dedicadas na análise do problema, verificando minuciosamente as suas causas. Apesar de simples, a aplicação do método demonstra resultados relevantes na solução dos problemas.

2.3.3 Matriz de Priorização (Matriz de GUT)

De acordo com o Project Management Institute (PMI) (2013), a Matriz de Priorização é um método de gestão de projetos utilizado para definir os principais pontos a serem priorizados durante o desenvolvimento das atividades. Antes de aplicar, os pontos são avaliados em conjunto as possibilidades com o intuito de se obter uma pontuação matemática que categorize as opções, definindo quais atividades merecem mais atenção na implementação.

A Matriz de Priorização é uma ferramenta bastante útil para as organizações, sendo possível elencar os problemas que precisam ser priorizados pelo gestor do projeto, avaliando-se de forma quantitativa e colocando em prática ações preventivas e corretivas. A sigla GUT é utilizada para definir as palavras Gravidade, Urgência e Tendência, por meio dela pode-se solucionar problemas, desenvolver projetos e estratégias, visando uma melhoria contínua para a organização (PESTANA; VERAS; FERREIRA; SILVA, 2016).

Figura 3 - Representação da Matriz GUT

MATRIZ GUT				
Ptos	G	U	T	G x U x T
	Gravidade Consequências se nada for feito.	Urgência Prazo para tomada de decisão.	Tendência Proporção do problema no futuro.	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5 x 5 x 5 125
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4 x 4 x 4 64
3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3 x 3 x 3 27
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2 x 2 x 2 8
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1 x 1 x 1 1

Fonte: Daychoum (2012)

Através da Figura 3 é possível identificar a utilização da Matriz de Prioridades. Em sua construção, atribuem-se pontos que variam de 1 a 5, sendo consideradas as atividades de menor e maior impacto, essas pontuações são divididas em: gravidade, que se refere a intensidade do problema e ao impacto que pode causar; urgência, referente à agilidade que o problema precisa ser resolvido, e tendência, relativo à gravidade do problema se não forem tomadas medidas de correção. Assim, após a multiplicação do grau apresentado, deve-se tratar como prioridade as atividades que estiverem com apontando altos índices, indicando risco para o projeto (NOVASKI; FREITAS; BILLIG, 2020).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados no estudo, sendo evidenciados através da caracterização da pesquisa e o método proposto.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho tenciona aplicar os conhecimentos adquiridos em um escritório de projetos, com o objetivo de identificar as demandas relacionadas ao processo de migração de plataforma em uma empresa de tecnologia e contribuir de modo que possa minimizar as dificuldades durante a jornada.

Sendo assim, a empresa avaliada como processadora de cartões de crédito *private label* está no mercado há pouco mais de um ano, situada em João Pessoa/PB e fundada em março de 2022, tem o formato de trabalho remoto e conta com o apoio de mais de 100 colaboradores de todo o Brasil. A corporação tem como objetivo potencializar o varejo brasileiro e fornecer crédito aos que mais precisam, impulsionando o consumo de alimentos, moda, tecnologia e serviços pela população, além de unir e fortalecer o relacionamento entre o varejista e o consumidor.

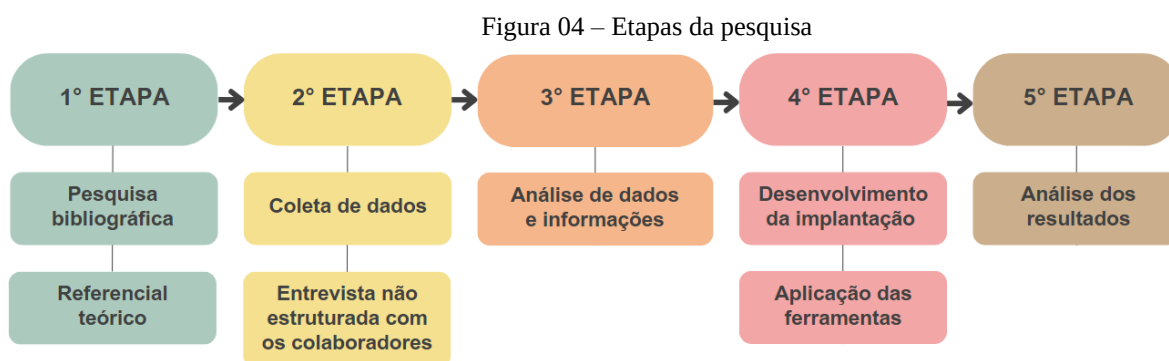
Recentemente, foi realizada a aquisição de uma nova empresa, sendo necessário migrar os dados e informações existentes de uma plataforma para outra até o mês de agosto de 2023. Com isso, os gerentes de projetos se reuniram e desenvolveram um cronograma que relacionasse todas as etapas necessárias para concluir a migração com êxito e sem intercorrências durante o processo, bem como a definição do tempo para finalizar cada atividade.

Dessa forma, quanto a sua natureza, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa aplicada, que a partir do conhecimento da realidade de uma equipe o intuito principal é a aplicação prática e imediata das ferramentas, seguidos de uma solução de problemas que envolve os interesses da organização. Quanto à sua abordagem, o estudo se classifica com uma abordagem quanti-qualitativa, através de uma pesquisa quantitativa e qualitativa das dificuldades encontradas no gerenciamento de projetos de uma empresa, além da construção de orientações para erradicá-los.

No entanto, o trabalho se classifica como uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso, através do levantamento e seleção de informações relacionadas à pesquisa, como livros, revistas, teses e artigos, a fim de se obter um conhecimento vasto e aprofundado do tema.

3.2 Método Proposto

O presente estudo teve como incentivo a utilização do conhecimento acadêmico e profissional, acrescentado de um planejamento necessário para atingir os objetivos determinados. Assim, o método proposto se dividiu em cinco etapas, conforme apresenta a Figura 04.



Fonte: Autoria Própria (2023)

A primeira etapa equivale a pesquisas bibliográficas para construir a introdução e fundamentação teórica, onde foi definido os pontos: Cartões de Crédito *Private Label*, Gestão de Projetos e suas ferramentas. Após isso, foi realizado o estudo dos temas e desenvolvido o referencial teórico. Na segunda etapa foi elaborado a coleta de dados, realizando uma entrevista não estruturada com os colaboradores da empresa analisada. A terceira etapa consiste na análise dos dados obtidos na etapa anterior, com o objetivo de levantar informações e apontar as dificuldades. Na quarta etapa foi planejado a implantação e em seguida aplicado as ferramentas, considerado a etapa mais importante do estudo. Por fim, na quinta etapa, foi coletado e analisado os resultados.

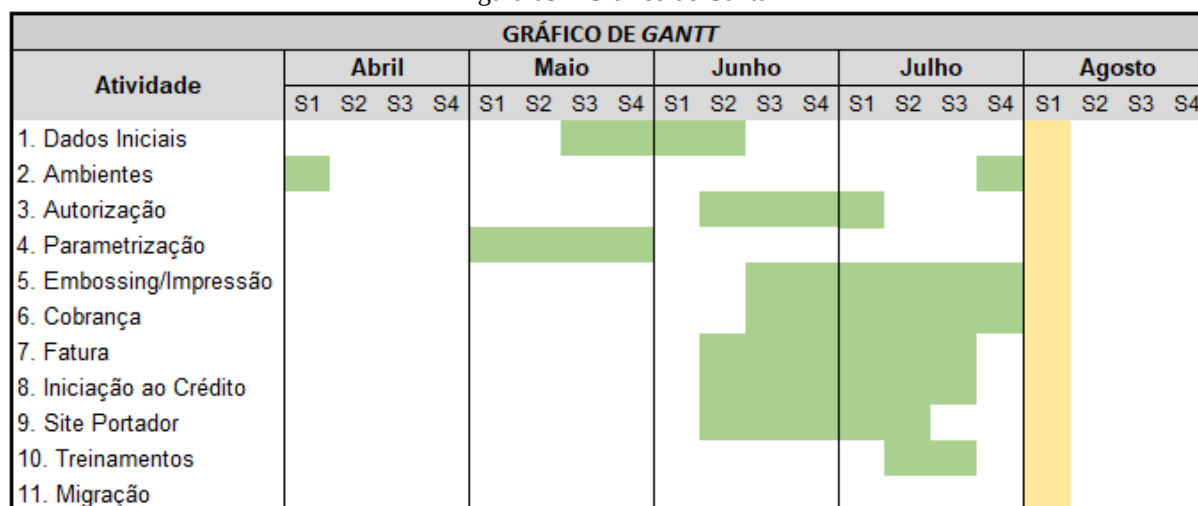
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo exhibe o resultado da aplicação das ferramentas de acordo com a coleta e análise das informações obtidas, dividida nos itens: Gráfico de *Gantt*; Método dos “5 Porquês”; Matriz de Priorização (Matriz de GUT); Processo de Migração.

4.1 Gráfico de Gantt

Para o projeto de migração de plataforma, várias atividades foram consideradas de acordo com o tempo de desenvolvimento e organizadas de forma visual em um único gráfico, conforme representado na Figura 05.

Figura 05 – Gráfico de Gantt



Legenda:

Não Iniciado

Em progresso

Em Atraso

Finalizado



Fonte: Autoria Própria (2023)

Composto por 11 etapas, é possível detalhar as atividades do projeto da seguinte maneira:

1. **Dados Iniciais:** Consiste na coleta de dados e informações contidas nos arquivos da empresa adquirida, bem como a apresentação do cronograma e explicações fundamentais para facilitar o engajamento do emissor no decorrer do projeto.
2. **Ambientes:** Refere-se à criação dos ambientes (teste e produção), aqueles que fazem o conjunto da operação acontecer. À princípio todos os pontos são realizados no ambiente de testes e após a validação, são chaveados em produção.
3. **Autorização:** Concerne aos ajustes de autorização de venda e pagamento na nova plataforma.
4. **Parametrização:** Foi parametrizado todos os ambientes e revisado posteriormente, para garantir que todos estejam apontando corretamente a nível de parâmetro.
5. **Embossing/Impressão:** Mudança na integração do aparelho de impressão do plástico/cartão, as informações devem estar integradas na nova plataforma. O processo de impressão do plástico é realizado de forma centralizada em uma única loja e distribuído para as demais.
6. **Cobrança:** Esta refere-se à cobrança e inadimplência, onde é necessário um treinamento para utilização da nova plataforma e em seguida revisão dos dados antes da virada em produção.
7. **Fatura:** Etapa de coleta das informações de fatura com o emissor, como imagens e texto do corpo do e-mail, de acordo com os modelos e tamanhos solicitados.
8. **Iniciação ao crédito:** Refere-se a captação dos portadores, a plataforma utilizada para cadastrar novos usuários. Neste tem como requisito alguns documentos importantes para a jornada de captação.

9. Site do Portador: Desenvolvimento do ambiente respeitando a identidade visual do emissor e possibilitando o acesso a algumas informações pelo portador.
10. Treinamentos: Treinamento geral dos ambientes a serem utilizados. Esta fica por opção do emissor, podendo ser realizada de forma on-line ou presencial, assumindo o compromisso dos custos.
11. Migração: Etapa em que ocorre a migração de todas as informações existentes, do legado para a nova plataforma de processamento.

Sendo assim, finalizado o processo de migração, inicia-se o período de monitoria e apoio para os usuários da nova plataforma. No entanto, outra equipe de relacionamento assume o projeto para sanar dúvidas ou prestar o suporte necessário, visto que os emissores ainda estão se adaptando às mudanças.

4.2 Método dos “5 Porquês”

Ao iniciar o projeto, com a apresentação do cronograma e levantamento dos pontos focais para seguir com as próximas etapas, em seu desenvolvimento foi identificado a ocorrência de atrasos em algumas entregas que poderia implicar o desempenho esperado no decorrer do projeto, visto que uma etapa depende da outra. Sendo assim, com o foco voltado para a redução dos atrasos nas entregas, foi realizado um *brainstorming* envolvendo as partes interessadas e analisado todo o processo, levantando as causas do problema. O Quadro 1 apresenta as causas identificadas.

Quadro 1 – Causas identificadas por meio de um *brainstorming*

1.	BIN do cartão
2.	Cobrança - Negativação
3.	Fatura - Imagens
4.	Iniciação ao Crédito - Documentos
5.	Iniciação ao Crédito - Ambiente de testes
6.	Site do Portador - FAQ

De acordo com o Quadro 2, foi utilizada a técnica dos “5 Porquês” para identificar as principais causas que levaram ao atraso das entregas. No entanto, foram realizadas perguntas contínuas que se referiam a ocorrência do problema, sempre relacionando a pergunta com a resposta anterior até chegar na causa raiz.

Quadro 2 – Aplicação dos “5 Porquês”

5 PORQUÊS					
Causas	1º Porquê	2º Porquê	3º Porquê	4º Porquê	5º Porquê
1.	BIN não padrão (ABNT)	Emissor utilizava BIN fictício	Falta padronizar	Custo extra	-
2.	Testar negativação (Serasa/SPC)	Necessário receber a base ativa de negativados no formato correto	O formato e a composição dos dados não estão de acordo com o layout esperado	Ausência de informações no arquivo enviado	-
3.	Envio das imagens	Necessário desenvolver conforme especificidades solicitadas	Atraso do time de marketing para entregar as imagens	Atraso do emissor para solicitar as imagens ao marketing	-
4.	Envio da documentação	Formato enviado não está de acordo com as especificidades	Emissor tem dúvidas em relação às especificidades	-	-
5.	Liberação do ambiente de testes pelo parceiro	Alta demanda de projetos	-	-	-

6.	Envio da FAQ	Necessário desenvolver a FAQ disponibilizada no site	Emissor tem dúvidas	-	-
----	--------------	--	---------------------	---	---

Com base na aplicação dos “5 Porquês”, analisou-se minuciosamente as causas que conduziavam ao retardo do projeto e, apesar de existir um cronograma, com os prazos de entrega de início e fim definidos para cada etapa, em sua maioria era o retorno das documentações solicitadas ao emissor. Levando em consideração as informações levantadas, um plano de ação foi desenvolvido com o intuito de eliminar os problemas encontrados, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Plano de ação desenvolvido para eliminar os problemas

Causas	Atividades	Responsável	Data
1.	Procurar a ABNT e padronizar o BIN do cartão	Emissor	xx/xx/xxxx
2.	Entrar em contato com órgão de negatização para enviar a base ativa de negativados conforme as informações do layout	Emissor	xx/xx/xxxx
3.	Solicitar prioridade no desenvolvimento das imagens	Emissor	xx/xx/xxxx
4.	Marcar reunião com emissor para sanar as dúvidas quanto às especificidades e enviar modelos que auxiliem a compreensão	Gerente do Projeto	xx/xx/xxxx
5.	Priorizar os projetos de migração de plataforma	Parceiro	xx/xx/xxxx
6.	Marcar reunião com emissor para sanar as dúvidas	Gerente do Projeto	xx/xx/xxxx

A partir do plano de ação desenvolvido, foi realizado um monitoramento do progresso das atividades de acordo com as datas estabelecidas e, como forma de controle, foi elaborado uma lista de verificação, conforme apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Lista de acompanhamento do plano de ação

Atividades					Observações
1.		Sim	X	Não	Emissor optou por utilizar o BIN fictício mesmo ciente dos riscos. Afirmou que em outro momento seria padronizado.
2.	X	Sim		Não	Layout enviado conforme solicitado.
3.	X	Sim		Não	Imagens devolvidas no prazo estipulado.
4.	X	Sim		Não	-
5.	X	Sim		Não	-
6.	X	Sim		Não	-

Após a priorização das atividades e eliminando os problemas que impactavam diretamente o desenvolvimento do projeto, foi possível dar continuidade nas próximas etapas e seguir com o monitoramento, sempre visando realizar as entregas no prazo estipulado.

4.3 Matriz de Priorização (Matriz de GUT)

A Matriz de Priorização foi construída baseando-se no levantamento das atividades envolvidas no processo de migração e elencadas conforme a necessidade de priorização de cada uma delas. No Quadro 5 é possível visualizar a matriz das atividades, onde em vermelho estão as atividades mais importantes e que apresentam um nível de criticidade elevado; em amarelo apresentam um nível moderado e em verde, nível baixo.

Quadro 5 – Matriz de Priorização das atividades

Atividades		Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação (GxUxT)
1.	Migração	5	5	5	125
2.	Autorização	5	5	5	125
3.	Iniciação ao Crédito/Captação	5	5	5	125
4.	Cobrança	5	4	5	100
5.	Fatura	4	4	5	80
6.	Ambientes	2	4	3	24
7.	Site Portador	2	4	2	16
8.	Parametrização	1	1	1	1
9.	Embossing/Impressão	1	1	1	1
10.	Treinamentos	1	1	1	1

As atividades que apresentam maior nível de criticidade são aquelas que fazem toda a operação acontecer, ou seja, são imprescindíveis para o processo de migração e precisam estar funcionando corretamente no ambiente de testes, como também em produção. São estas:

- Migração: Prevista para a primeira semana de agosto com grande probabilidade de ser adiada devido aos atrasos recorrentes no início do projeto.
- Autorização: Necessário realizar todos os ajustes e configurações de venda e pagamento para a nova plataforma.
- Iniciação de Crédito/Captação: Apesar da priorização dos projetos de migração, o parceiro do ambiente de captação permaneceu com atrasos devido a alta demanda.
- Cobrança: Necessário revisar as parametrizações para confirmar as informações que serão migradas.
- Fatura: Entrega da fatura digital para pagamento dos clientes.

Em amarelo estão as atividades que apresentam um nível moderado, que são: os ambientes, faltando apenas chavear em produção; e o site do portador, com os testes pendentes para chavear em produção. Por fim, em verde estão as etapas mais simples de serem resolvidas, como a revisão da parametrização dos ambientes para conferir se estão apontando corretamente na nova plataforma; as configurações de impressão do cartão resolvido com o parceiro; e os treinamentos, que nesse caso, o emissor optou de forma presencial.

4.4 Processo de Migração

Após todos os ambientes estarem parametrizados e as informações estarem corretas na nova plataforma, ocorreu o processo de migração na segunda semana de agosto, com um atraso significativo de uma semana. O processo aconteceu de forma que os clientes não percebessem a mudança, na madrugada do sábado para o domingo, onde seria desligado o acesso a plataforma antiga e a partir de então colocariam em prática todos os pontos trabalhados. Em torno de 2 horas antes das lojas abrirem, foi solicitado que o time TI estivesse em loja para iniciar os testes de transação e garantirem que tudo estivesse apontando corretamente dentro do sistema.

Finalizado o processo de migração, iniciou-se o pós-migração, uma monitoria constante do time técnico para dar suporte aos emissores migrados, caso surgisse alguma inconsistência no ambiente ou explicação necessária. Essa monitoria durou em torno de 30 dias, até que a empresa certificasse que tudo estava fluindo conforme o esperado e seria o momento de focar em outros projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos é uma área de atuação crescente em todo o mundo, ganhando cada vez mais força no que se diz respeito à aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos em uma empresa, seja ela grande ou pequena, pública ou privada, a contribuição é notória e significativa. Este trabalho teve como objetivo utilizar as ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos com o intuito de detectar e reduzir possíveis ameaças ao projeto de migração de plataforma.

Entre as ferramentas utilizadas evidencia-se o Gráfico de *Gantt*, no qual permitiu uma melhor visualização das etapas do projeto, bem como o período de início e fim de cada atividade. Com a aplicação do método dos “5 Porquês”, foi realizado um brainstorming previamente e levantado possíveis causas que levariam ao atraso do projeto, podendo conter um plano de ação para evitar grandes impactos. Por fim, com a Matriz de Priorização foram identificadas as etapas imprescindíveis para o processo de migração e que precisariam de mais atenção das partes interessadas.

Sendo assim, apesar do atraso e diante do que foi apresentado, conseguiram realizar migração, porém sentiu-se a necessidade de um maior período de testes das plataformas por parte dos emissores, bem como a equipe técnica precisou fazer hora extra para realizar as entregas no tempo estabelecido, tornando o trabalho exaustivo. Entende-se que é de extrema importância a análise minuciosa de cada etapa do projeto, o tempo de desenvolvimento e entrega dos parceiros, além de incluir espaços pensando nas inconsistências que podem surgir durante o processo, assim é possível concluir um projeto sem prejuízos futuros.

6 REFERÊNCIAS

- [1] VALLE, A. B. do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. [S.l.]: Editora FGV, 2015.
- [2] MEDEIROS, Jonathan Jameli Santos. **GERENCIAMENTO DE PROJETOS: PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA DE BONÉS NA CIDADE DE MACAÍBA/RN**. 2022. 52 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharias, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Angicos / RN, 2022.
- [3] VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo potenciais competitivos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasporte, 2009.
- [4] CANDIDO, Roberto *et al.* **Gerenciamento de Projetos**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012. 122 p.
- [5] PATAH, L. A.; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Alinhamento entre Estrutura Organizacional de Projetos e Estratégia de Manufatura: Uma Análise Comparativa de Múltiplos Casos**. Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso). v. 16, p. 301-312, issn: 0104-530X, 2009.
- [6] ALVES, André Alexandre; MENEZES, Octaviano M. de S.. **Cartão de Crédito Private Label: A arma de crédito na mão do varejo**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.
- [7] NUNES, Rodrigo Escobar. **GESTÃO DO CICLO DE CRÉDITO DOS CARTÕES PRIVATE LABEL E OS NATIVOS DIGITAIS**. 2018. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
- [8] SIQUEIRA, Melanie M. C.. **A EVOLUÇÃO DO CRÉDITO CONCEDIDO PELO VAREJO – OS CARTÕES PRIVATE LABEL NO BRASIL**. 2010. 61 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.
- [9] LOREY, Vilma Ataíde. **Aquisições Estratégicas: Um estudo sobre o mercado de Cartões de Crédito**. 2008. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.
- [10] Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 5th ed. Newtown Square, Pennsylvania, 2013.

- [11] GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. Porto Alegre: AMGH, 2009.
- [12] GIDO, Jack *et al.* **Gestão De Projetos**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2019.
- [13] Project Management Institute (PMI). **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 3th ed. Newtown Square, Pennsylvania, 2004.
- [14] DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- [15] SOARES, Ricardo. **Henry Gantt**. 2008. Disponível em: <http://www.programabrasil.org/henry-gantt/>. Acesso em: 21 ago. 2023.
- [16] SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- [17] COPATTO, Alexandre Sanches; SOUZA, Fernando Bernardi de. **PERT/CPM versus Corrente Crítica: Pressupostos e Implicações**. 2003. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0504_1638.pdf. Acesso em: 21 ago. 2023.
- [18] OHNO, T. **Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- [19] WEISS, A.E. **Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know**. Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011.
- [20] WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos**. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Belo Horizonte: 1995
- [21] PESTANA, Marcelo Diniz; VERAS, Gabriela Pinheiro; FERREIRA, Maria Tereza Matos; SILVA, Abraao Ramos da. **APLICAÇÃO INTEGRADA DA MATRIZ GUT E DA MATRIZ DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA AMBIENTAL. UM ESTUDO DE CASO PARA ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS DE MELHORIAS**. 2016. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Estadual do Maranhão, Maranhão, 2016.
- [22] NOVASKI, Vanessa; FREITAS, Jéssica Lopes; BILLIG, Osvaldo Alencar. **APLICAÇÃO DE MATRIZ GUT E GRÁFICO DE PARETO PARA PRIORIZAÇÃO DE PERDAS NO PROCESSO PRODUTIVO DE UMA PANIFICADORA**. *International Journal Of Development Research*. Paraná, p. 1-5. nov. 2020.
- [23] DAYCHOUM, Merhi. **40 + 8 Ferramentas E Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro-RJ: Brasport, 2012.